

Rapport d'atelier de formation

Version Préliminaire

LA DURABILITÉ FINANCIÈRE DES ONG

Financé par :

U.S. Agency for International Development

AEP-1-00-00-00018-00 Task Order 5



24 au 28 septembre, 2001

Bamako, Mali

Ecrit par :

Juliette Châteauneuf

Management Systems International



600 Water Street, S.W.
Washington, D.C. 20024
USA

202/484-7170
Fax: 202/488-0754
mfanning@msi-inc.com

TABLE DES MATIERES

<u>1</u>	<u>Objectif général de développement</u>	1
<u>2</u>	<u>But de l'atelier</u>	1
<u>3</u>	<u>Objectifs immédiats</u>	1
<u>4</u>	<u>Clientèle ciblée</u>	1
4.1	<u>Son affiliation à une ONG américaine</u>	1
4.2	<u>Ses secteurs d'activité</u>	2
4.3	<u>Ses principales sources de financement</u>	2
<u>5</u>	<u>Structure et contenu de la formation</u>	2
5.1	<u>Introduction aux principaux déterminants d'une ONG performante</u>	3
5.2	<u>Adopter une approche de gestion quotidienne ou stratégique?</u>	3
5.3	<u>Les étapes de la planification stratégique</u>	3
5.4	<u>La planification opérationnelle</u>	8
5.5	<u>La gestion financière d'une ONG performante</u>	10
5.6	<u>Assurer l'autonomie financière d'une ONG</u>	10
<u>6</u>	<u>Méthodologie et techniques pédagogiques</u>	12
<u>7</u>	<u>Matériel d'appui</u>	12
<u>8</u>	<u>Évaluation et suivi</u>	13

LISTE DES ANNEXES

<u>Annexe 1:</u>	<u>Liste des Participants</u>	1
<u>Annexe 2:</u>	<u>Planification stratégique 2^{ième} étape – Étude de Milieu</u>	4
<u>Annexe 3:</u>	<u>Identification des forces et faiblesses des ONG participantes</u>	6
<u>Annexe 4:</u>	<u>Table des matières de la boîte à outils</u>	12
<u>Annexe 5:</u>	<u>Évaluation de l'atelier</u>	13
<u>Annexe 6:</u>	<u>Suivi à cette activité de formation</u>	14

1 OBJECTIF GÉNÉRAL DE DÉVELOPPEMENT

Cette activité de formation visait à aider les ONG maliennes à renforcer leur capacité en matière de gestion stratégique dans la perspective d'une optimisation de leurs ressources humaines, matérielles et financières.

2 BUT DE L'ATELIER

L'atelier avait pour but, en utilisant comme canevas les déterminants d'une entité performante, le renforcement institutionnel des ONG maliennes. Ainsi donc, le développement des compétences de leur équipe de direction, en matière de planification stratégique et opérationnelle, avec une emphase particulière sur la gestion financière et sa fonction « contrôle des résultats et des risques » contribuera à assurer la pérennité de ces organisations.

3 OBJECTIFS IMMÉDIATS

A la fin de l'atelier, au moins 80% des participants auront acquis des connaissances sur les éléments suivants :

- 1) La planification stratégique financière
- 2) Un minimum de trois outils de diversification des sources de financement, incluant les sources de fonds locales
- 3) Un minimum de deux techniques pour la maximisation du rendement des actifs

4 CLIENTÈLE CIBLÉE

Avec le souci d'assurer l'homogénéité des participants ainsi que la qualité des échanges entre pairs, l'invitation fût lancée, aux membres permanents de l'équipe de Direction des ONG partenaires des PVO américaines, par le bureau de l'USAID au Mali. La lettre d'invitation précisait aussi que les cadres nommés pour l'analyse des besoins de formation qui s'est tenue les 20,21 et 22 août devaient aussi nous assurer de leur disponibilité pour la durée entière de l'atelier sur la durabilité financière des ONG.

Trente-neuf (39) individus représentant vingt-huit (28) organisations ont accepté notre invitation de participer à l'étape d'analyse de leurs besoins ainsi qu'à l'atelier de formation qui s'est déroulé du 24 au 28 septembre, de 9 : 00 à 17 : 00 au Grand Hôtel de Bamako.

Le nom et les coordonnées de chaque participant se trouvent à l'annexe 1.

Annexe 1: Liste des Participants

Voici quelques informations recueillies durant les entrevues :

4.1 Son affiliation à une ONG américaine

Le tableau ci-dessous indique l'affiliation des ONG participantes.

PVO Partenaire :	CARE	Save The Children	World Education	CLUSA
# d' ONGs affiliées	6	6	9	4

4.2 Ses secteurs d'activité

Les ONG interviennent dans les secteurs d'activités suivants :

- Éducation
- Développement économique
- Santé
- Agriculture
- Décentralisation
- Gouvernance & démocratie
- Environnement
- Hydraulique
- Appui conseil

4.3 Ses principales sources de financement

Subventions des bailleurs de fonds : 96%

Revenus de sources internes : 4%

Nota Bene: les tableaux et représentations graphiques incluses dans la section « contenu de la formation » sont issus de la compilation des résultats de l'analyse des besoins des ONG que nous avons interviewées et qui ont accepté de partager avec nous ces informations :

- ↗ L'organigramme de l'ONG
- ↗ Rapports d'activités des 2 dernières années
- ↗ Etats financiers de l'institution (si disponible)
- ↗ Plan stratégique si élaboré

5 STRUCTURE ET CONTENU DE LA FORMATION

Les formateurs ont intégré dans le design des sessions les résultats de l'analyse des besoins des participants et, ont pris grand soin d'adapter leur contenu au contexte malien.

L'atelier a été organisé autour de six blocs de formation.

Bloc 1 : Introduction générale et présentation des principaux déterminants d'une ONG performante

Bloc 2 : Adopter une approche de gestion quotidienne ou stratégique?

Bloc 3 : Les étapes de la planification stratégique

Bloc 4 : La planification opérationnelle, « la mise en oeuvre » du plan stratégique

Bloc 5 : La gestion financière d'une ONG performante « fonction contrôle des résultats et des risques »

Bloc 6 : Assurer l'autonomie financière d'une ONG

La liste des blocs de formation avec les sujets que nous avons principalement abordés se trouvent ci-dessous (5.1 – 5.6).

5.1 Introduction aux principaux déterminants d'une ONG performante

Profil d'une ONG au Mali, le concept d'entité

- Différences et similarités entre une ONG, GIE et une entreprise
- Environnement juridique, droits et obligations d'une ONG au Mali

Une ONG ou une entreprise performante a une...

- Approche de gestion stratégique
- Mission clairement définie
- Gestion opérationnelle efficace et efficiente
- Équipe diversifiée compétente
- Autonomie financière et relationnelle

5.2 Adopter une approche de gestion quotidienne ou stratégique?

Définition de l'approche de gestion stratégique

- Son utilité? Assurer à l'ONG une compatibilité optimale avec son environnement
- L'environnement dans lequel évolue les ONG justifie-t-il une telle approche?

Le Plan d'action

- La planification est la 1ère phase du cycle administratif
- Rôle et responsabilités du C.A. et de la direction; qui doit l'élaborer?
- Les deux principales composantes d'un plan d'action : la planification stratégique et la planification opérationnelle

5.3 Les étapes de la planification stratégique

La formation a porté sur les quatre activités qui doivent être menées au cours de la planification stratégique : clarification de la mission, étude du milieu, évaluation des capacités institutionnelles et élaboration d'une stratégie. Chacune d'elles fût introduite

au groupe de participants à l'aide de courts exposés et de travaux en équipe composée de 5 à 6 individus.

De plus amples détails sur le contenu de ces activités de formation sont présentés ci-dessous.

1. Clarification de la mission (la raison d'être de l'ONG)

L'énoncé de la mission est une carte de visite. À cet égard, il décrit une organisation par rapport à son but, ses bénéficiaires, ses services, sa durabilité.

2. Étude du milieu dans lequel l'ONG malienne opère sous les volets :

- Technologie
- Partenaires
- Réglementation
- Politico-légal
- Économie
- Culture
- Démographie

Les participants ont procédé à l'analyse du milieu en identifiant les opportunités et les menaces de l'environnement dans lequel ils travaillent quotidiennement. Les résultats de cet exercice, qui se voulait très pratique, sont compilés à l'annexe 2. Les ONG ont longuement et vivement échangé; ce fût l'occasion d'adresser plusieurs de leurs préoccupations.

Annexe 2: Planification stratégique 2^{ème} étape – Étude de Milieu

OPPORTUNITIES & MENANCES POUR LES ONGS MALIENNES

3. Évaluation des capacités institutionnelles

Une première évaluation des forces ainsi que des faiblesses principales de chacune des 25 ONG a été faite lors de nos rencontres avec leurs représentants.. Nous avons regroupé dans le tableau ci-dessous les conclusions de cette activité en indiquant le pourcentage des ONG concernées.

Principales Forces

Principales Faiblesses

- Dévouement du personnel	52%	- Système d'information de gestion inadéquat	48%
- Personnel compétent	52%	- Gestion du personnel & besoin de formation	52%
- Spécialisation sectorielle	40%	- Sous-équipée	36%
- Dynamisme du C.A.	32%	- Absence de mécanisme de mobilisation de fonds	36%
- Bonne réputation	28%	- forte dépendance des bailleurs de fonds	32%
- Transparence dans les activités	20%	- Personnel instable	24%
		- Problème d'accès à l'information à l'externe	24%
		- Cadre législatif limitatif aux Activités Génératrices de Revenus	20%

Un des quatre stades de développement institutionnel est celui de la durabilité. Un exercice d'identification des éléments de ce stade a permis aux participants de se familiariser avec un outil d'auto-diagnostique et faciliter l'identification des faiblesses des ONG maliennes sous les cinq aspects suivants :

- C.A. et direction
- Prestation de services et marketing
- Financement
- Ressources humaines
- Système d'information de gestion

Cet exercice s'est déroulé en trois étapes :

1ère étape : Travail de petit groupe sur un des cinq aspects de gestion

2ième étape : Plénière avec présentation de chaque groupe de travail

3ième étape : Travail de brainstorming en grand groupe afin d'identifier des solutions possibles.

Voici le sommaire des informations recueillies durant les étapes 1 et 2 par chacune des équipes de travail auxquelles sont venues s'ajouter les observations des autres participants au moment de la plénière.

FAIBLESSES RELEVÉES PAR LES REPRÉSENTANTS D'ONG

Aspect : C.A. & direction

- Absence de mission
- Mission mal définie
- Le C.A. ne joue pas son rôle
- Absence de plan d'action et de programmation
- Confusion dans les attribution des organes
- Organigramme mal défini ou inexistant
- Confusion entre budget ONG et budget du projet que l'ONG exécute
- Absence de plan de développement de carrière des ressources humaines
- Absence de diagnostic régulier
- Absence d'audit externe et irrégularité de l'audit interne
- Aspect : prestation de services et marketing
- Services mal ciblés
- Ne sait pas se vendre
- Manque d'expertises spécifiques et suffisantes pour l'offre de certains services
- Multiplicité des services donnés
- Développement et maintien des relations

Aspect : Financement

- Faible mobilisation des ressources internes (cotisations, droits d'adhésion, prestation de services)
- Insuffisance des capacités techniques des ONGs à répondre aux exigences des partenaires financiers
- Difficulté de mobilisation des fonds du secteur privé
- Difficulté d'accès aux fonds bilatéraux, multilatéraux et publics
- Manque de vision stratégique de mobilisation de ressources

Aspect : Système d'information de gestion

- Insuffisance d'informations sur les budgets
- Insuffisance d'information sur le rapport financier
- Non-application des principes comptables
- Insuffisance d'informations sur le manuel de procédure
- Non-adaptation du système d'information

Aspect : Ressources humaines

- Manque de personnel qualifié par rapport aux domaines d'intervention
- Absence de système d'évaluation
- Absence de politique de formation du personnel
- Absence de plan de carrière
- Absence d'une politique de motivation
- Absence d'un mécanisme de délégation de responsabilité et d'autorité
- Absence de mécanisme de communication interne

Les solutions envisagées lors de la troisième étape sont conçues pour être réalisées soit directement par l'ONG soit, à travers un organe de concertation et d'appui. Cette structure aurait pour mandat de les appuyer dans leur démarche de renforcement institutionnel. La liste des solutions se retrouvent à l'annexe 3.

Annexe 3: Identification des forces et faiblesses des ONG participantes

4. Élaboration d'une stratégie

L'élaboration d'une stratégie s'effectue en trois phases : élaboration d'une programmation performante, définition des domaines institutionnels à renforcer et élaboration de projets avec activités et objectifs spécifiques et l'élaboration d'une (des) stratégie(s).

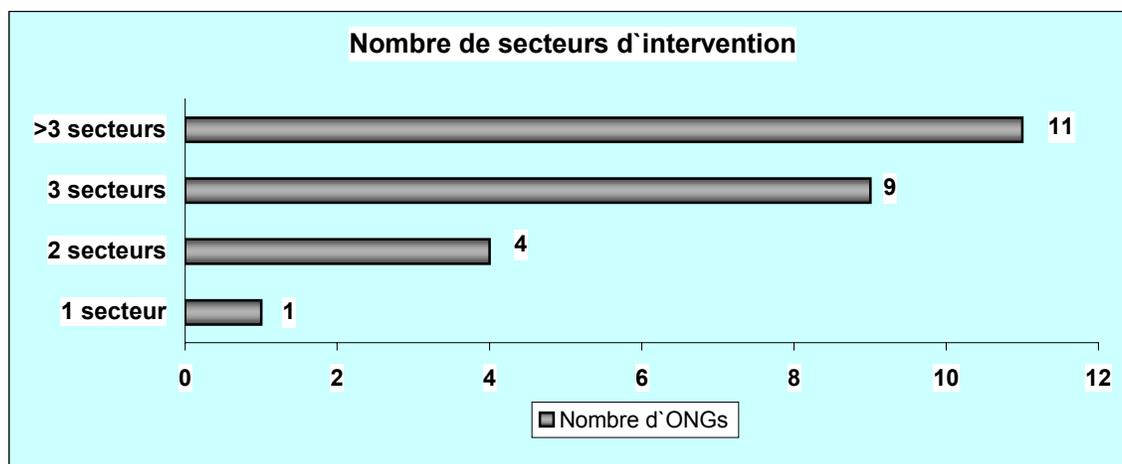
1^{ère} phase : Élaboration d'une programmation performante

Au moment des rencontres préalables à la formation, les représentants des ONG nous ont fait part de la liste des secteurs dans lesquels leur organisation intervient en spécifiant le secteur principal d'activités. Nous retrouvons ces informations dans le tableau ci-dessous.

Secteur principal d'intervention	% des ONG dans ce secteur
Éducation	60%
Développement économique	4%
Santé	8%
Gouvernance & démocratie	12%
Environnement	4%
Agriculture	8%
Hydraulique	4%

Au cours de l'atelier, nous les avons guidés à travers une réflexion sur l'importance pour toute organisation de respecter sa mission et sur la pertinence de la gestion de nombreux secteurs dans le contexte économique actuel. Les ONG maliennes ne comptent actuellement que sur des ressources très restreintes pour opérer et elles ne peuvent donc pas absorber les coûts liés au développement de multiples expertises sans mettre en péril la situation financière de l'ONG.

À noter que 44% des ONG interviennent dans plus de trois secteurs. De plus, nous avons discuté des critères de programmation performante qui doit représenter une adéquation optimale entre les bénéficiaires et les services que l'ONG est en mesure d'offrir.



2ième phase : Définition des domaines institutionnels à renforcer pour être apte à offrir les services

Cette section répond aux questions « Quelles capacités doit-on renforcer? » et « Comment y remédier? »

Le tableau ci-dessous résulte de l'auto-diagnostic sommaire effectué lors des entrevues. (Différentes alternatives pour pallier les faiblesses se retrouvent à l'annexe 3.)

Faible capacité reportée	% des ONG
Planification	48%
Budgétisation	48%
Mobilisation de fonds	40%
Gestion R.H.	32%
Gestion ressources matérielles. & liquidités	32%
Capacité à nouer liens avec bailleurs etc.	24%
Suivi & contrôle financier	20%

3ième phase : Élaborer des projets avec des objectifs spécifiques pour la mise en œuvre efficace et efficiente de la stratégie de développement.

Nous avons présenté deux outils de travail, le cadre logique et la planification et montage d'un projet en insistant sur l'importance de bien définir les objectifs à atteindre avec des indicateurs mesurables de performance mesurables car ils permettront à l'ONG d'assurer le suivi.

5.4 La planification opérationnelle

La planification opérationnelle est en fait « la mise en œuvre de la stratégie » et ceci, grâce à trois unités : Unité « Programmes », Unité « Administration » et l'Unité « Finances » doivent maintenant se mettre au travail.

1. Unité opérationnelle « Programmes »

Les fonctions de l'unité « programme » consistent en élaboration des projets et indicateurs de performance et de suivi et évaluation de la performance.

L'atelier a discuté les objectifs visés par un programme performant. Un programme performant vise deux objectifs :

- Offrir un service de qualité à un nombre important de bénéficiaires
- Permettre d'atteindre et de maintenir l'autonomie financière de l'institution

2. Unité opérationnelle « Administration »

Les fonctions de l'unité « administration » consistent en rassemblement d'une équipe performante, développement d'un système d'information de gestion et identification des ressources matérielles requises.

- Rassemblement d'une équipe performante
Qui fait partie de votre équipe?
Organigramme et structure de gestion
Responsabilités de la gestion de votre Actif le plus productif!
Description des tâches, formation, rémunération et évaluation de la performance

- Développement d'un système d'information de gestion
Définition d'un SIG
Qui sont les utilisateurs?
De quelle information ont-ils besoin? Et pourquoi?
Les rapports financiers- budgets et états financiers- de l'Entité ONG (contenu et utilisation de l'information)

- Identification des ressources matérielles requises
Le coût et le nombre des équipements informatique, du mobilier de bureau ainsi que le matériel roulant doivent être identifiés afin que le personnel puisse efficacement assurer la prestation de services de qualité.

3. Unité opérationnelle « Finances »

Nous avons apporté une attention toute particulière aux fonctions de cette unité car à la lecture des rapports financiers soumis par les ONG, il nous apparût très clair que les institutions ne possèdent pas des compétences très développées en cette matière. Les rapports reflétaient une simple comptabilité de projets en omettant l'institution dans son ensemble. Les gestionnaires ne sont donc pas en mesure de déterminer des indicateurs de performance financière qui pourraient servir de tableau de bord à l'ONG sur le chemin de l'autonomie financière.

Les fonctions de cette l'unité sont de développer des projections financières et de déterminer les indicateurs de performance financière pour le suivi et l'évaluation. Des exercices pratiques ont porté sur les sujets suivants :

- Calcul des ratios d'autonomie financière
- Comptabilité de projet et comptabilité générale d'une entité
- Réglementation du SYSCOA applicable aux ONG-traitement comptable différent pour ce qui est des subventions de fonctionnement et celles d'investissement
- Budgétisation et allocation par centre d'activités
- Élaboration d'un budget d'équipement

5.5 La gestion financière d'une ONG performante

La direction financière est appelée à jouer un rôle primordial tant au niveau de la planification qu'au niveau du contrôle des résultats anticipés et des risques dont elle doit, sans relâche, protéger l'ONG.

Nous avons donc choisi de discuter avec les participants du rôle essentiel de la fonction « contrôle » et de ses diverses responsabilités, soit :

- Protéger les ressources de l'Ong,
- Garantir la fiabilité de l'information financière,
- Garantir l'application des procédures et politiques administratives,
- Garantir le suivi des lois et règlements en vigueur,
- Assurer le suivi des résultats du Plan d'action

Le suivi des indicateurs de performance déterminés au moment de la planification opérationnelle lui revient; elle rapportera tout écart aux parties prenantes avec justificatifs et propositions de solutions afin que l'ONG puisse prendre, sans délai les mesures correctives, s'il y a lieu.

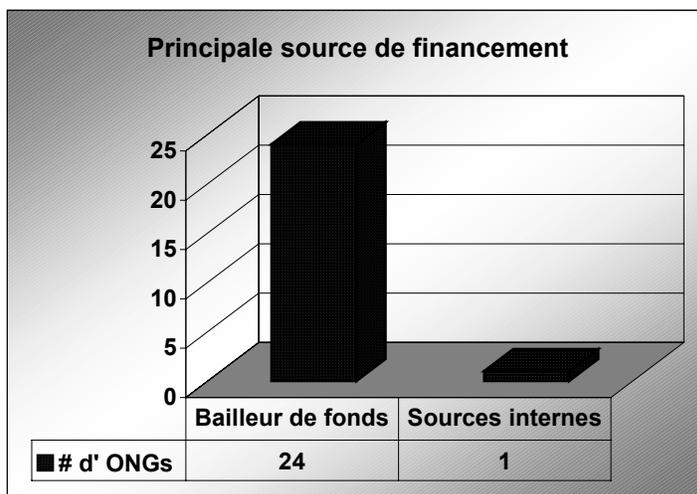
Les éléments d'un contrôle efficace comprennent :

- La responsabilisation du personnel
- La simplicité des procédures, écrites et appliquées!
- La sécurisation des ressources de l'ONG ainsi que
- La transparence et la fiabilité de l'information

5.6 Assurer l'autonomie financière d'une ONG

L'autonomie financière peut être atteinte que si l'ONG arrive à couvrir toutes dépenses d'opération à l'aide de revenus auto-générés. Actuellement, la principale source de revenus est le bailleur de fonds et ceci, dans plus de 96% des cas.

Situation actuelle :

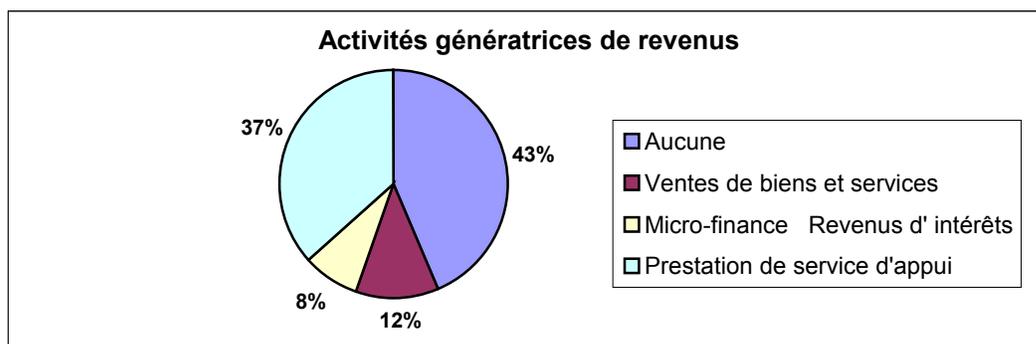


Les bailleurs mettent de moins en moins de ressources à la disposition des ONG maliennes, alors nous avons lancé le débat « que faire? ». Deux avenues, qui ne sont pas mutuellement exclusives, s'offrent aux organisations; l'une est l'augmentation des sources de revenus internes et externes et l'autre, la réduction des coûts d'opération sans pour autant affecter la qualité des services aux bénéficiaires.

1^{ère} avenue : augmenter les sources de revenus

- Accroître les sources de financement interne grâce à une :
 - Stratégie et une mise en œuvre d'activités génératrices de revenus (AGR)
 - Perception régulière des cotisations des membres

Notre enquête nous a révélé les sources de revenus internes comme l'indique le graphique ci-joint.



- Augmenter et diversifier ses sources de financement externe

Nous avons animé des sessions de brainstorming afin de générer des idées d'activités de levée de fonds qui pourraient être organisées localement. Nous leur avons donné plusieurs conseils pratiques pour une mobilisation réussie.

Les participants ont souligné qu'un organisme d'appui serait mieux outillé que les ONG pour coordonner, de manière continue des activités de mobilisation de fonds. Cet organisme d'appui pourrait recruter un spécialiste, à qui l'on demanderait de se consacrer à la recherche de sources de fonds pour les ONG ainsi qu'à l'élaboration d'un plan de communication pour les ONG.

Des polycopiés de la présentation visuelle de cette session fût remis à tous comme outil de référence.

- Maximiser le rendement de ses actifs grâce à une meilleure gestion des liquidités et des immobilisations.

Ces sujets ont soulevé beaucoup d'intérêt. Les gestionnaires ont eu l'occasion de prendre connaissance des diverses conditions bancaires en vigueur au Mali et ont semblés surpris lorsque de simples démonstrations de calcul ont révélé une source plutôt intéressante de

revenus. L'emphase a été placée sur le besoin de développer un budget de trésorerie et d'en assurer un suivi méticuleux afin de leur permettre de bénéficier de certaines conditions d'investissements des liquidités et ce même dans une perspective à court-terme.

Il serait opportun d'approfondir ce sujet car les notions d'intérêt simple ou composé ont fait froncer les sourcils.

Du côté de la gestion des immobilisations, la location d'espace inoccupé pourrait être envisagée.

2^{ième} avenue : réduire les dépenses? Voici quelques suggestions qui furent présentés au groupe :

- Contrôler l'utilisation des équipements à des fins personnelles
 - tels que : voiture, téléphone, photocopieur etc.
- Recruter des bénévoles pour certaines tâches
 - services d'entretien des équipements informatiques...
 - services comptables ou légaux
 - services de mise en page d'un bulletin d'information, design d'une brochure
- Négocier des réductions sur achats de produits et services grâce au regroupement d'ONG et ainsi augmenter son pouvoir d'achat!
- Partager les coûts d'un centre de documentation avec des partenaires d'un même secteur d'intervention et ceux d'un service « Intranet » pour les ONG.

6 MÉTHODOLOGIE ET TECHNIQUES PÉDAGOGIQUES

L'approche andragogique a été privilégiée et les méthodes didactiques actives utilisées (brainstorming, travail en petit groupe, présentation par les participants, jeux) pendant l'atelier ont tenu compte du niveau de connaissances et de compétence des participants.

Le choix des diverses techniques visaient à encourager les participants à prendre pleinement part à l'ensemble de la formation. On a constaté, à plusieurs reprises, que les échanges qui furent parfois houleux ont grandement contribué à enrichir l'expérience.

7 MATÉRIEL D'APPUI

Plusieurs supports pédagogiques écrits et audio- visuels ont été développés et de nombreux photocopiés ont été distribués. Un classeur a été remis à tous les participants ainsi qu'à deux représentants de la mission USAID au Mali.

La table des matières du classeur se trouve à l'annexe 4.

Annexe 4: Table des matières de la boîte à outils

8 ÉVALUATION ET SUIVI

Une évaluation post-atelier de la formation, qui se trouve à l'annexe 5, nous indique que l'objectif général de développement i.e. le renforcement institutionnel des ONG a été atteint. À cet égard, nous tenons à souligner que le transfert des nouvelles compétences développées chez l'équipe de direction de chaque ONG, a de fortes chances de se réaliser puisqu'à l'énoncé no. 1 du formulaire d'évaluation « **Je vais pouvoir utiliser ces acquis dans mon travail** », 80% des participants ont répondu : « Tout à fait d'accord »; l'autre 20% des répondants ont répondu : « Oui, plutôt d'accord ».

De plus, nous croyons que les participants en tant que décideurs, pourront jouer le rôle de mentor vis-à-vis les autres membres de leur personnel et ainsi les motiver à poursuivre l'objectif de développement d'une ONG performante. L'ultime résultat devant être des ONG habilitées à servir un plus grand nombre de Maliens de manière efficace et efficiente, et ceci, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Les objectifs immédiats de cette activité ont aussi été atteints. Chaque participant est reparti avec une « Boîte à Outils d'une ONG Performante » qui contenait :

- techniques de maximisation des actifs
- outils d'analyse des états financiers
- notions juridiques et comptables propres au Mali
- idées pour diversifier les sources de financement interne et externe
- des solutions, issues des travaux de groupe, pour remédier aux faiblesses institutionnelles auto-diagnostiquées
- une analyse complète du Milieu dans lequel les ONG maliennes opèrent
- documents de référence sur le système SYSCOA
- guide(s) d'élaboration et de suivi de projet
- principes de gestion efficace et efficiente des ressources humaines
- procédures administratives dont ils peuvent s'inspirer telles que : description des tâches, évaluation de la performance des employés, procédure d'achats
- informations sur les conditions bancaires au Mali pour la gestion des liquidités
- de nouvelles compétences et attitudes de gestionnaire de type `entrepreneur`
- sans oublier les liens renoués avec leurs pairs des autres ONG maliennes

Et finalement, dans une perspective globale, 80% des participants ont répondu qu'**en définitive, je dirais plutôt à propos de cette formation : « c'était très satisfaisant »** tandis que l'autre 20% du groupe répondait que « **c'était satisfaisant** ».

Annexe 5: Évaluation de l'atelier

Suivi à cette activité de formation

Concernant le suivi à donner à cette expérience, les participants ont encore une fois été consultés. Nous leur avons demandé de nous communiquer par écrit leurs besoins d'approfondir ultérieurement plusieurs des thèmes abordés au cours de la semaine.

L'analyse des réponses fait ressortir en priorité les sujets suivants :

- Structure de gestion et Gestion d'une équipe performante (tâches, évaluation, recrutement, motivation, plan de formation)
- Développement d'un système d'information de gestion manuel ou informatisé (design, implantation, formation du personnel)
- Développement de supports didactiques (visuels etc.) pour la formation du personnel des ONGs; approche andragogique
- Activités de mobilisation de fonds
Planning et logistique
- Contrôle budgétaire (procédures, formulaires etc.); indicateurs de performance financière
- Comptabilité de projet et Comptabilité institutionnelle; développement de charte de comptes appropriée

Une liste complète des sujets se trouve à l'annexe 6.

Annexe 6: Suivi à cette activité de formation

Annexe 1 : Liste des participants

LISTE DES PARTICIPANTS

#	ONG & coordonnées	Participant	Fonction
1.	INAGEF Tel. 20 60 82/74 64 83, SOGONIKO; E-mail: inagef@malinet.ml Tél 20 60 82 /74 64 80, BP. E3736 Bamako; E-mail: inagef@malinet.ml	Aly Coulibaly Makono Diarra	Directeur des Programmes Président
2.	G-FORCE Tél. 21 86 12. BP : 3142 Zone Industrielle, Bamako ; E-mail : gforce@malinet.ml Tél 21 86 12 / 320 975 Ségou, BP 3142 Bamako; gforce20malinet.ml ;	Mamadou B Traoré Nouhoun Diarra	Gérant Trésorier
3.	AEDM Tel/fax 420 052 BP: 19 Sévaré/Mopti	Ogossagou Doumbo	Secrétaire Général
4.	PADI Tél. : 21 58 36 BP : E2339 Quinzanbougou Rue 548 porte 190; E-mail : lickjoe2000@yahoo.fr	Alhousseyni Morba	Coordinateur Programme
5.	AID-Mali Tél: 29 81 58 ACI 2000; aidmali@spider.toolnet.org	Issa Diarra Boubacar T Coulibaly	Chargé de Programmes Comptable-Gestionnaire
6.	Agriculture Sans Frontière Tél. /Fax: S/C 420 147 , KORO;	Hamadoun Niangaly	Directeur
7.	APSRU Tél. : 320 905 , BP 313 Ségou;	Kalifa Dembélé Sidi Coulibaly	Coordinateur
8.	AMADECOM Tél: 24 09 21, BP: 156 Bamako;	Mazou A Diallo	Administrateur Financier
9.	ASG Tél. : 22 14 39 BP : 3132 Badalabougou Rue 136 Porte : 712; E-mail : asg@spider.toolnet.org ;	Moussa Aliou Maïga	Chargé de Programmes

#	ONG & coordonnées	Participant	Fonction
10.	OMAES Tél. 22 29 12/ 28 52 18 BP : 2323 BAMAKO; E-mail : omaesa@malinet.ml	Bouréïma Allaye Touré;	Secrétaire Général
11	AMPJ Tél. 21 27 93, BP 09 Bamako; E-mail matra@spider.toolnet.org Tél. 21 27 93/ 29 68 26; E-mail: salifthiam@yahoo.fr	Mme Koné Mariam Traoré; Salif T Thiam	Administrateurs Assistant de Programme
12.	AADeC Tél. 29 24 22 E-mail : sylladjoume@yahoo.fr Tél. 29 24 22, BP. E2226; E-mail: abdramanetogo@yahoo.fr	Djoumé Sylla Abdramane Togo	Président Directeur
13.	CRADE Tél. 29 70 05 ACI 200, BP E1826 Bamako; E-mail crade@spider.toolnet.org	Abdoulkadri Zéïnou; Yacouba Chérif Haïdara	Directeur Administrateur Financier
14.	SABA Tél. 29 88 65, BP E1969 AV CH ZAYED Hamdallaye Porte 2258; E-mail : saba@afribone.net.ml	Younoussa Diarra; Mamadou Camara	Secrétaire Général Directeur Exécutif
15.	CEPROCIDE Tél. 29 30 93, BP. E4435; E-mail : ceprocide@afribone.net.ml	Djénéba Soucko; Michel Diawara	Comptable Directeur
16.	GRADE BANLIEUE Tél. 28 27 38; Email : madiorsk@yahoo.fr	Madior Seck; Abdoulaye Dembélé	Directeur Programme
17.	USAID/MALI Tél: 22 36 02, BP: 34 Bamako; Email : ykonate@usaid.gov	Yacouba KONATE;	Démocratie et Gouvernance
18.	YIRIBASSOUMA Tél. 29 92 23/29 24 18, BP. E2219;	Mme Dembélé Hawa Sow Cissé	Directrice Exécutive

#	ONG & coordonnées	Participant	Fonction
19.	ACOD Tél. 20 30 77, BP E1864 , (Cité UNICEF Niamakoro; E-mail : acod@malinet.ml	Fouséynou Diabaté; Djénébou Sanogo	Secrétaire Administratif Trésorière
20.	CARE-MALI Tél. 24 22 62/ 24 93 61, BP. 1766 E-mail: bamako@caremali.org	Sékou Oumar Coulibaly;	Assistant Partenariat
21.	ERAD Tél. 29 06 27. BP. 5064, Hamadalaye, cour FNAM	Thierno Ibrahim Kéita	Secrétaire Général
22.	ACA Tél. 21 99 97. FAX 21 02 74, BP. E408 E-mail: aca-mali@spider.toolnet.org	Abdoulaye Béréte	Secrétaire général
23.	AMAPROS BP 6026, Lafiabougou, Rue 448 Porte 438; E-mail : amapros@datatech.toolnet.org	Salikou Ouattara;	Directeur
24.	FDS Tél 23 41 08 BP. 6063 Rue Soundiata Porte 2029 Badialan II; E-mail: fds@malinet.ml	Tiémoko Souleymane Sangaré	Directeur
25.	MISSION SAHEL Tél. 20 30 76 BP 1122; E-mail : acd@datatech.toolnet.org	Amadou Togola;	Directeur Exécutif
26	GRAT Tél 21 43 41/ 21 84 63 BP. 2502 Bamako; E-mail : grat@datatech.toolnet.org	Issa Kamissoko	Secrétaire Permanent
27	AMPRODE/SAHEL Tél/Fax : 29 37 82 BP 50 17; E-mail : amprode@rib.net.ml	Aboubacar Traoré	Chargé de Projet
28.	GADS-MALI Tél. 21 29 27 BP. E2549, Rue 12 Porte 1449 Missira Bamako; E-mail gadsmali@afribone.net.ml cmariko@caramail.com	Check F. M. Mariko	Président
TOTAL INSTITUTIONS =28		TOTAL PERSONNES = 39	

#	Formateurs & Coordonnées	Participant	Fonction
1	M.S.I 600 Water Street, S.W Washington D.C. 20024 USA Tél. (221) 825 98 53 E-mail : SMEConsultant@compuserve.com www.msiworldwide.com	Juliette Chateauf	Formatrice
2	Tél 22 27 79, BP : E3919 Djom@spider.toolnet.org	<i>Dramane Doumbia</i>	<i>Formateur</i>
3	Tél/fax (223) 20 38 52 BP . E1255 E-mail great@afribone.net.ml	<i>Oumar Sanogo</i>	<i>Chargé de Logistique</i>

Annexe 2: Planification stratégique 2ième étape – Étude de Milieu

Planification stratégique 2^{ème} étape – Étude de Milieu

OPPORTUNITIES & MENACES POUR LES ONGS MALIENNES

Situation actuelle :

1. TECHNOLOGIE	
OPPORTUNITES	MENACES
<p>✓ Internet et les Nouvelles Technologies de l'Information. Le groupe Technologie a mis l'accent sur les avantages qu'il peut tirer des NTIC.</p>	<p>✓ Spéculation autour des Programmes: Un système de réseau informatique mal protégé expose les programmes à un risque de piratage.</p>
<p>✓ Gestion Informatique des Programmes. Le groupe estime que ces nouvelles technologies permettent une gestion plus efficace des programmes et en permettent également l'accès à tout le personnel de l'ONG à travers le système de réseau informatique.</p>	<p>✓ L'Absence de matériels Informatiques entraîne la marginalisation de l'ONG.. Selon le groupe, toute ONG qui ne posséderait et ne maîtriserait pas l'outil informatique risque d'e ne pas suivre le rythme de progression du reste de l'environnement de collaboration professionnel.</p>
<p>✓ Possibilités de Multiplier les Partenaires (Financiers et Techniques) et d'Echanger les Programmes. L'existence de la toile mondiale (Internet) facilite les contacts avec le monde extérieur. Une telle opportunité ouvre la possibilité de nouer des relations avec des partenaires dans tous les domaines d'intérêt de l'ONG.</p>	<p>✓ Perte d'Information (Possibilité). L'existence de virus informatique peut entraîner la perte définitive d'informations utiles. Une telle éventualité peut être préjudiciable à la bonne exécution des activités de l'ONG.</p>
<p>✓ Le Renforcement des Capacités à Travers le Net. Le groupe estime que l'accès à l'Internet peut lui permettre de renforcer les capacités professionnelles de ses employés à travers la multitude de programmes didactiques qu'il offre.</p>	

2. ECONOMIE

OPPORTUNITES	MENACES
<p>✓ Existence de Système Financier Décentralisé. Le groupe "Economie" estime que l'existence des SFD est un excellent élément d'impulsion du développement économique dans les secteurs communautaires.</p>	<p>✓ Insuffisance des Sources de Financement. Le groupe estime que les sources de financement se font de plus en plus rares. Cet état de fait, à terme, pourrait mettre en danger la survie des ONG.</p>
<p>✓ Possibilité d'Entreprendre des AGR. Ce point a fait l'objet d'un débat sur les concepts " à but non lucratif" et " les activités génératrices de revenus". Au terme de ce débat, il a été clarifié que "générer des ressources" ne veut pas forcément signifier "avoir un but lucratif. Il a été convenu que si les excédents de revenus générés ne profitent pas aux promoteurs de l'ONG mais plutôt est réinjecté dans le financement de services destinés à la satisfaction des besoins de ses bénéficiaires, le principe d'Organisation à but non lucratif est respecté. A la suite de cette clarification, il a été convenu que les activités génératrices de revenus peuvent être des opportunités d'amélioration des revenus internes de l'ONG..</p>	<p>Mauvaise Gestion des SFD. La mauvaise gestion du Système Financier Décentralisé est la meilleure motivation donnée à sa clientèle pour s'en éloigner définitivement. En effet, si la clientèle ne sent pas que ses deniers ne sont pas en sécurité auprès des SFD, elle ne les lui confiera plus et cela se fera sentir à terme sur la survie du Système Financier Décentralisé et donc sur le développement économique des populations</p>
<p>✓ Intégration Économique Sous- Régionale. Le groupe "Economie" estime que l'intégration économique sous régionale en Afrique de l'Ouest ouvre de nouvelles opportunités pour les ONG maliennes. En effet, au terme des dispositions réglementaires qui régissent l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA), les ONG maliennes peuvent exécuter des activités dans chaque Etat membre de cette Union. Cette nouvelle facilité leur ouvre donc de nouvelles opportunités.</p>	
<p>✓ Offre de Services Financiers (Epargne – Crédit) de la part des SFD aux ONG.. Selon le groupe "Economie", les ONG peuvent accéder plus facilement et à des conditions plus douces aux services de crédit et d'épargne que le Système Financier décentralisé met à la disposition de sa clientèle. Une telle éventualité est une opportunité pour le développement des activités des ONG.</p>	<p>✓ Compétition Accrue (Interne / Augmentation des ONGs Malienne - et Externe/ Intégration Economique) Les dispenses du traité de l'Union Economique et Monétaires Ouest Africain prônent l'ouverture des frontières des pays membres. Une telle éventualité permettra aux ONG des autres pays membres de pouvoir mener des activités au Mali. Une telle situation va exposer les ONG maliennes à une double concurrence: celle avec les ONG maliennes (internes), et celle avec les ONG des autres pays membres de l'UEMOA (externe).</p>

3. PARTENAIRES

OPPORTUNITES	MENACES
<p>✓ Situation Socio-Politique favorable Le régime politique plus démocratique actuellement en cours au Mali à fortement alléger les procédures de création d'ONG.</p>	<p>✓ Rareté des Sources de Financement. La rareté de plus en plus prononcée des sources de financement menace à terme la survie des ONG.</p>
<p>✓ Disponibilité de l'Etat à favoriser l'accès des ONG à certains fonds bilatéraux et multilatéraux (PAIB, FODESA, FDS ...). L'Etat a initié de grands programmes de développement dans les secteurs d'intervention de prédilection des ONG (santé, éducation, justice). L'existence de ces programmes donne d'excellentes opportunités d'activités pour les ONG. Ces opportunités sont d'autant plus réelles que l'état favorise leur accès à l'exécution des programmes en question.</p>	<p>✓ La Sous-traitance de façon Générale ne favorise pas le plein épanouissement des ONGs nationales. Les ONG estiment en général que la présence des intermédiaires (PVO) entre elles et les bailleurs de fonds est un handicap à leur épanouissement. Elles souhaitent traiter directement avec les sources de financement que d'être confinées dans le rôle de sous traitant qui profite plus au développement des PVO qu'au leur. .</p>
<p>✓ Existence de certains cadres de financement (USAID, ACIDI, Fonds des Ambassades etc.) La présence au Mali de partenaires au développement comme l'USAID, l'ACIDI, les Fonds des Ambassades est considérée comme une opportunité que les ONG doivent exploiter pour le développement de leurs programmes.</p>	<p>✓ Dépendances Financière des ONGs nationales. Il est estimé à ce point que la trop grande dépendance des ONG locales aux Internationales font courir un grand risque aux premières. Ce risque réside dans le fait les activités de l'ONG dépendante risque de s'arrêter avec la fin ou le retrait brutal des subsides de l'ONG internationale.</p>

4. CULTURE

OPPORTUNITES	MENACES
<p>✓ L'Ouverture de la communauté aux Innovations; L'ouverture des communautés aux innovations se traduit par leur adhésion aux programmes de développement qu'elles estiment utiles pour elles. Un tel comportement favorise pour les ONG l'élaboration et la réalisation de programmes de développement au profit des communautés concernées.</p>	<p>✓ La Persistance d'une mentalité d'Assistance des Bénéficiaires. La persistance de la mentalité d'assister des bénéficiaires conduit ceux-ci à ne pas se sentir concerner par la maintenance des ouvrages mis à leur disposition par les ONG. Un tel comportement entraîne la répétition des mêmes réalisations. A terme l'ONG en arrive à perdre à sa crédibilité auprès de ses partenaires financiers qui finiront par ne plus soutenir ses programmes. Ils auront le sentiment d'avoir soutenu à plusieurs reprises les mêmes activités et sans résultat.</p>
<p>✓ Tolérance Religieuse. La tolérance religieuse favorise la réalisation de programmes de développement au sein des</p>	<p>✓ Une Absence culturelle de Financement du Développement. Les principaux détenteurs du capital au Mali ne</p>

4. CULTURE	
OPPORTUNITES	MENACES
communautés maliennes.	s'intéressent pas au développement communautaire organisé. Ils interviennent certes souvent dans la réalisation d'action de développement. Les ONG ne bénéficient presque jamais du financement de ce secteur privé malien.
✓ Ouverture à l'Intégration de la Femme.	
✓ L'Organisation de la Société Traditionnelle en classe d'âge.	

5. RÉGLEMENTATION	
OPPORTUNITES	MENACES
✓ L'existence d'une Ordonnance qui régit le Mouvement Associatif au Mali. Il a été signalé qu'une ordonnance N° 41 du 20/ 03/ 1969 régleme la vie des associations au Mali. Il a été indiqué que cette ordonnance favorise la création d'association sans trop de formalités.	✓ La méconnaissance des textes régissant les ONGs par l'administration
✓ L'existence d'un Département chargé des affaires des ONGs (CADB) L'existence d'une cellule chargée des affaires des ONG au département de l'Administration territoriale et des Collectivités Locales. A été estimé comme un avantage certain pour les ONG.	✓ Absence de texte réglementaires sur le Financement des ONGs. Il a été estimé que l'absence de réglementation sur le financement est un handicap pour le développement des ONG au Mali.
✓ Exonération des ONGs de toutes Taxes et Impôt. Les ONG sont exonérées d'impôts au Mali. Cette disposition encourage leur développement.	✓ L'utilisation abusive de l'ordonnance N°41 du 28/03/59. Des individus véreux auraient frauduleusement importé des produits commerciaux en profitant des dispositions de l'ordonnance sus visée. Une telle situation sape le crédit des ONG régulières.
	✓ Existence d'un Vide Juridique Une critique approfondie a été faite de l'ordonnance N° 41 du 20/ 03/ 59. Au terme de cette critique, il est apparu que l'ordonnance 41, ne traite que de la vie des associations. Aucune disposition de cette ordonnance ne traite de la vie des PNG, elles sont simplement assimilées aux associations et sont traitées comme telles. L'atelier a été informé que cette situation a amené les structures de

5. RÉGLEMENTATION

OPPORTUNITES	MENACES
	<p>coordination des activités des ONG à faire engager une réflexion au niveau des autorités nationales afin d'impulser la création de textes juridiques spécifiques régissant la vie des ONG. Le constat général est que le vide juridique qui entoure la vie des ONG au Mali est la porte ouverte à tous les abus. .</p>

6. DÉMOGRAPHIE

OPPORTUNITES	MENACES
<p>✓ Existence d'une politique Nationale de population et de Santé. La politique nationale de population et de santé au Mali est un créneau porteur de perspectives heureuses pour les ONG. Elle favorise le développement de programmes dans les domaines concernés.</p>	<p>✓ Paludisme /SIDA Ces deux fléaux constituent un handicap sérieux dans le développement des activités des ONG au Mali. Ils freinent le développement de leurs ressources humaines.</p>
<p>✓ Existence de Programmes nationaux de lutte contre le paludisme, le SIDA et la pauvreté Les programmes nationaux de lutte contre le paludisme, le SIDA et la pauvreté ouvrent des opportunités de développement de programme afin d'aider les populations bénéficiaires ciblées à se protéger contre les calamités en question.</p>	<p>✓ Pauvreté / Insécurité Alimentaire La pauvreté et l'insécurité alimentaire ont été considérées comme étant des facteurs handicapant dans le développement des activités des ONG. Elles détournent facilement l'intérêt des populations vers d'autres objectifs..</p>
<p>✓ Financement du développement local avec les ressources rapatriées (Association de ressortissants) Les ressources financières des expatriés constituent une manne essentielle dans le financement du développement local. Leur existence favorise le développement des ONG.</p>	
<p>✓ Existence d'une politique de décentralisation. La politique de décentralisation en cours au Mali renferme d'énormes possibilités de développement de programmes pour les ONG.</p>	<p>✓ L'exode. Le mouvement des personnes actives de leur milieu habituel vers d'autres lieux en laissant derrière eux vieux et enfants, entraîne le risque d'abandon définitif du milieu.</p>

6. DÉMOGRAPHIE	
OPPORTUNITES	MENACES
<p>✓ Partenaires favorables aux actions de développement. L'intérêt croissant de certains partenaires pour les actions de développement constitue un champs fertile pour le développement des ONG.</p>	<p>✓ L'insécurité (Banditisme, rébellion etc.) L'insécurité constitue un danger pour le développement des activités des ONG.</p>
<p>✓ L'émergence et l'implication de la société civile dans la gestion des affaires publiques. L'émergence et l'implication de la société dans la gestion des affaires publiques sont favorables au développement des activités des ONG.</p>	<p>✓ Les Conflits au sein des Communautés. Les conflits au sein des communautés (rurales et urbaines) constituent un handicap dans le processus de développement.</p>
<p>✓ Existence d'une information statistique sur la démographie (EDS)</p>	<p>✓</p>

7. POLITICO-LEGAL	
OPPORTUNITES	MENACES
<p>✓ Facilité de création des ONGs</p>	<p>✓ Banalisation de la création des ONGs</p>
<p>✓ Stabilité Politique/ Démocratie La stabilité politique et l'état de démocratie actuellement en cours au Mali sont considérés comme étant des facteurs favorables au développement des activités des ONG.</p>	
<p>✓ Coopération Internationale Favorable</p>	
<p>✓ Ouverture des services Techniques de l'Etat aux ONG. Les ONG ont de plus en plus accès aux services techniques de l'Etat. Ce phénomène influence leur développement.</p>	
<p>✓ Existence de Politiques Sectorielles de Développement (PRDES, PRODEC ...) L'Etat malien a initié d'importants programmes sectoriels (santé, éducation, justice) avec la participation de sources financement extérieur. Ces programmes constituent de bonnes opportunités de développement des activités de ONG.</p>	

Annexe 3: Identification des forces et faiblesses des ONG participantes

Identification des forces et faiblesses des ONG participantes

SOLUTIONS ENVISAGÉES :

1. Aider les ONG à clarifier leur mission à travers des ateliers de formation. Ces ateliers devraient être organisés par secteur d'activité
2. Le rôle du Conseil d'Administration et celui de la Direction doit être clairement défini ; offrir des sessions de formation pour le C.A.
3. Un plan stratégique doit être élaboré pour chaque ONG; accompagnement souhaité par des experts.
4. Un plan opérationnel doit être élaboré pour chaque ONG.
5. Le personnel doit être largement informé du contenu de ses plans et il doit y adhérer.
6. Renforcer la structure de gestion à travers l'instauration et l'application d'un bon système de gestion des ressources humaines.
7. Concevoir et mettre en application un système de comptabilité de l'Entité.
8. Mettre en place un système efficace de contrôle.
9. Élaborer un plan de communication destiné aux partenaires locaux, aux partenaires régionaux et aux partenaires internationaux; travailler l'image des ONG ; développement de brochures etc. (coûts réduits chez l'imprimeur ; prix de groupe...)
10. Identifier les experts locaux spécialisés dans les domaines d'activités de l'ONG; développer une banque de données.
11. Recourir à ces experts en cas de besoins afin de pallier l'insuffisance de personnel interne de l'ONG; i.e. une ONG pourrait `prêter` les services d'un de ses employés par une période donnée sans craindre de le perdre.
12. Maintenir en éveil constant les liens entre l'ONG et les bailleurs de fonds. Ces liens doivent être maintenus par la transmission de formulaire d'information, par la transmission de rapports techniques, les rapports financiers ou de tout autre document pouvant intéresser les sources de financement.
13. Élaborer un statut de membre qui préciserait les obligations de paiement de cotisation des membres, ses droits et ses privilèges.
14. Exprimer clairement dans le statut de membre le risque de perte de privilège de membre, par l'impossibilité de participer aux activités de l'ONG, si un membre ne réglait sa cotisation à terme convenu.
15. Organiser des sessions d'information des bailleurs de fonds auxquelles seraient conviées le maximum de partenaires au développement.

16. Donner l'information utile aux bailleurs au cours des sessions d'information, et répondre efficacement aux interrogations qu'ils expriment sur les statuts et les activités de l'ONG.
17. Assurer une gestion institutionnelle à l'entité par opposition à la gestion de projets qu'appliquent généralement les ONG.
18. Identification d'un porte parole vis à vis du gouvernement afin de faciliter l'accès des ONG aux financements des grands programmes gouvernementaux en cours d'exécution.
19. Organiser des activités génératrices de revenus (AGR) à travers des manifestations à imaginer (compétitions sportives, manifestations culturelles, ventes de produits initialement reçus par l'(ONG sous forme de dons, etc.).
20. Mettre en place un bon Système d'Information et de Gestion (S. I. G.). Un tel système doit être mis en place par un spécialiste de ces questions. Il peut être fait recours à l'expertise externe à travers la structure d'appui (possibilité bénéficier de tarifs réduits négociés pour le groupe d'ONG);
21. Élaborer le développement d'un « Intranet » pour les ONG ; partage des coûts de serveur et meilleure circulation des informations pertinentes ; développement de pages web et formation du personnel
22. Élaborer un plan de formation continue (calendrier annuel) pour le personnel des ONG afin qu'il puisse maîtriser les outils de gestion performante
23. Mettre en place un système d'audit en précisant ses procédures ainsi que sa conduite..
24. Regrouper les achats de biens et services des ONG membres afin de leur faire bénéficier de tarifs négociés.
25. Élaborer des critères de Performance claire et objective à appliquer au personnel ;
26. Élaborer un plan de formation en fonction des points de faiblesse constatés;
27. Élaborer et appliquer un système d'organisation rationnel de travail (organigramme) appuyé par une description claire des tâches et des responsabilités
28. Organiser une formation sur les techniques de négociation (win-win)

Annexe 4: Table des matières de la boîte à outils

Table des matières de la boîte à outils

1	Introduction Déterminants d'une ONG Performante
2.	Approche de Gestion Stratégique - Définition et concepts
3	Principales Composantes d'un Plan d'Action La Planification Stratégique- 4 étapes 1^{ère} étape : Clarifier sa Mission;2^{ième} étape : Étude du Milieu
4	La Planification Stratégique 3^{ième} étape : Évaluation des Capacités Institutionnelles 4^{ième} étape : Élaboration d'une Stratégie
5	La Planification Opérationnelle (3 Unités de Travail) - Unité <u>Programme</u>; - Unité <u>Administration</u>
6	La Planification Opérationnelle - Unité <u>Finances</u>
7	La Gestion Financière d'une ONG Performante - Fonction Contrôle des Résultats et des Risques
8	Assurer l'Autonomie Financière d'une ONG - Mobilisation des Fonds
9	Assurer l'Autonomie Financière d'une ONG - Maximiser le rendement de ses Actifs
10	Conclusion Autres documents de référence

Annexe 5: Évaluation de l'Atelier

Évaluation de l'Atelier

LA BOÎTE À OUTILS D'UNE ONG PERFORMANTE

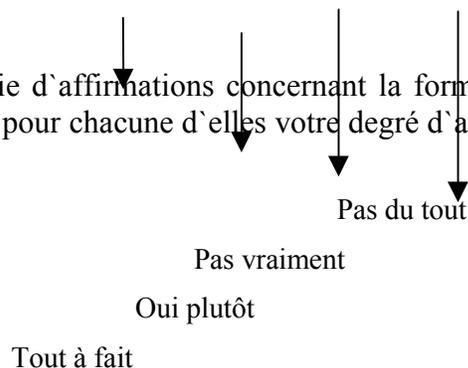
24-28 SEPTEMBRE, BAMAKO, MALI

MSI / USAID



Évaluation de l'atelier

Instructions: Vous trouverez ci-dessous une série d'affirmations concernant la formation que vous venez de suivre. Il vous suffit d'indiquer pour chacune d'elles votre degré d'accord ou de désaccord à l'aide de l'échelle suivante :



	1	2	3	4	1+2
1. Je vais pouvoir utiliser ces acquis dans mon travail	80%	20%			100%
2. Cette formation correspondait à mon niveau de connaissances	69%	20%	11%		89%
3. Cette formation a répondu à mes préoccupations	94%	6%			100%
4. Je me suis senti(e) fortement impliqué(e) dans cette formation	80%	17%	3%		97%
5. Les échanges entre participants étaient intéressants	80%	20%			100%
6. Les conditions matérielles étaient satisfaisantes	91%	9%			100%
7. Le choix et la diversité des techniques pédagogiques a facilité l'apprentissage	89%	11%			100%
8. Les intervenants ont réalisé des apports de qualité					
Précisez pour chacun : nom ? J. Chateaufeuf	100%				100%
Précisez pour chacun : nom ? D. Doumbia	83%	17%			100%
9. J'ai trouvé les intervenants bons pédagogues					
Précisez pour chacun : nom ? J. Chateaufeuf	94%	6%			100%
Précisez pour chacun : nom ? D. Doumbia	71%	29%			100%
10. L'animation des exercices était dynamique	91%	9%			100%
11. Les intervenants* ont respecté les besoins &	66%	34%			100%

contributions des participants *N.B. il y a eu confusion quant à la définition du mot i.e. plusieurs ont rapporté qu'ils l'ont interprété comme 'individus exprimant leur opinion'					
12. L'aide apportée par le matériel pédagogique et les supports visuels a été appréciable	89%	11%			100%

En définitive, vous diriez plutôt à propos de cette formation :

1. C'était très satisfaisant

80%

2. C'était satisfaisant

20%

100%

3. C'était insatisfaisant

4. C'était très insatisfaisant

Liste des sujets que vous aimeriez approfondir lors de futurs ateliers :

Sujets pour lesquels les participants ont exprimé le plus grand intérêt :

1. Développement d'un système d'information de gestion manuel ou informatisé (design, implantation, formation du personnel)
2. Structure de gestion et gestion d'une équipe performante (tâches, évaluation, recrutement, motivation, plan de formation)
3. Développement de supports didactiques (visuels etc.) pour la formation du personnel des ONGs; approche andragogique
4. Activités de mobilisation de fonds; planning et logistique

Annexe 6: Suivi à cette activité de formation

Suivi à cette activité de formation

Sujet(s) à approfondir	% et nombre de répondants très intéressés	
	%	Nombre
1. Accompagnement lors du développement du plan d'action;	35%	12
2. Élaboration de projet à l'aide de l'outil ` Cadre Logique `	44%	15
3. Accompagnement pour la conduite d'auto- diagnostic institutionnel	41%	14
4. Structure de gestion et Gestion d'une équipe performante (tâches, évaluation, recrutement, motivation, plan de formation)	74%	25
5. Contrôle budgétaire (procédures, formulaires etc.); indicateurs de performance financière	50%	17
6. Développement d'un système d'information de gestion <u>manuel ou informatisé</u> (design, implantation, formation du personnel)	76%	26
7. Comptabilité Projet et Comptabilité institutionnelle; charte de comptes	50%	17
8. Analyse des états financiers pour les membres du C.A.	38%	13
9. Gestion des liquidités (placements, budget de trésorerie)	44%	15
10. Développement de supports didactiques (visuels etc.) pour la formation du personnel des ONGs; approche andragogique	62%	21
11. Activités de mobilisation de fonds Planning et logistique...	68%	23
12. Plan de communication d'une ONG/secteur d'intervention	50%	17
13. Procédures administratives et contrôle interne	41%	14
14. Analyse des besoins des bénéficiaires	38%	13